



**Universidade  
Europeia**

LAUREATE INTERNATIONAL UNIVERSITIES

# **Constituição e Desenvolvimento de uma Empresa de Serviços Educacionais e Tecnologias Informáticas**

**Mestrado em Empreendedorismo e Gestão da Inovação**

**Orientador de Projeto: Professor Doutor Alberto Carneiro**

**Mestrando: Fernando Ricardo Azevedo Dias**

**Nº 24589**

**Lisboa, 31 de agosto 2015**



**Universidade  
Europeia**

LAUREATE INTERNATIONAL UNIVERSITIES

# **Constituição e Desenvolvimento de uma Empresa de Serviços Educativos e Tecnologias Informáticas**



## Declaração de autoria

*O conteúdo deste relatório é da exclusiva responsabilidade do autor. Mais declaro que não incluí neste trabalho material ou dados de outras fontes ou autores sem a sua correta referência. A este propósito declaro que li o guia do estudante sobre o plágio e as implicações disciplinares que poderão advir do incumprimento das normas vigentes.*

---

Data

---

Assinatura



## Agradecimentos

Quero agradecer, antes de mais aos meus pais, responsáveis pela minha educação e valores, que de mim fez a pessoa que sou, e pelo apoio nos meus desejos e objetivos de vida.

Ao Professor Doutor Alberto Carneiro, pela orientação, incentivo, profissionalismo e apontamentos fundamentais para o desenvolvimento deste trabalho.

À Tânia, pelo seu amor, carinho, dedicação, paciência, partilha de conhecimentos e apoio em todos os momentos.

A todos os que me motivaram e que tornaram esta experiência possível, o meu grande obrigado.



## Índice Geral

Declaração de autoria .....	i
Agradecimentos .....	ii
Índice Geral .....	iii
Índice de Quadros .....	vi
Índice de Figuras .....	vii
Lista de Acrónimos, Siglas e Abreviaturas .....	viii
1. Sumário Executivo .....	1
2. Apresentação do Projeto.....	2
2.1. Apresentação sumária do projeto .....	2
2.2. Apresentação do promotor.....	3
2.3. Missão e Visão .....	3
2.4. Ponto de situação do projeto e resumo das atividades a desenvolver .....	5
2.5. Motivação e objetivos dos promotores com o projeto .....	5
2.6. Pontos críticos para o desenvolvimento do projeto.....	6
3. Plano Estratégico.....	7
3.1. Análise Estratégica.....	7
3.1.1. Mercado.....	7
3.1.2. Concorrência.....	7
3.1.3. Consumidor.....	9
3.1.4. Envolventes.....	10
3.1.5. Legislação aplicável .....	13
3.2. Análise SWOT .....	14
3.3. Estratégia a seguir .....	17
3.3.1. Proposta Diferenciadora de Valor - Objetivos estratégicos do negócio..	17
3.3.2. Segmentação e Target .....	18



3.3.4. Posicionamento .....	22
3.3.5. Dimensão do Investimento Inicial .....	23
3.3.6. Plano Operacional de Marketing - Marketing-Mix.....	24
3.3.7. Estimativa dos Custos de Marketing .....	28
4. Organização e Recursos Humanos.....	30
4.1. Estrutura Orgânica - Organograma .....	30
4.2. Recursos Humanos .....	30
4.2.1. Quadro de Pessoal .....	30
4.2.2. Política de Remunerações.....	30
4.3. Localização .....	31
5. Análise Económico-Financeira.....	31
5.1. Pressupostos.....	31
5.2. Volume de Negócios .....	32
5.3. Custos .....	34
5.3.1. FSE – Fornecimentos e Serviços Externos.....	34
5.3.2. CCP – Custos Com Pessoal .....	35
5.3.4. Amortizações do Exercício .....	35
5.4. Resultados operacionais .....	36
5.5. Plano de investimento.....	37
5.5.1. Ativos Fixos Tangíveis e Ativos Intangíveis.....	37
5.5.2. Fundo de Maneio Necessário.....	38
5.6. Fontes de financiamento .....	38
5.7. Plano Financeiro.....	39
5.8. Demonstrações financeiras .....	40
5.8.1. Demonstração de Resultados Previsional.....	40
5.8.2. Balanço Previsional.....	41
5.9. Análise da viabilidade do projeto.....	42
5.9.1. Mapa de cash-flows.....	42
5.9.2. VAL.....	43
5.9.3. TIR .....	43

Fernando Ricardo Azevedo Dias

Constituição e Desenvolvimento de uma Empresa de Serviços Educacionais e Tecnologias  
Informáticas



5.9.4. Payback Period.....	43
5.10. Análise de sensibilidade .....	44
5.10.1. Cenário Otimista .....	44
5.10.2. Cenário Mais Provável .....	44
5.10.3. Cenário Pessimista .....	45
6. Conclusões.....	46
7. Bibliografia .....	47



## Índice de Quadros

Quadro 1 Mensalidades das UTI por escalões .....	9
Quadro 2 Análise PESTE .....	10
Quadro 3 Legislação .....	13
Quadro 4 Matriz SWOT .....	14
Quadro 5 Critérios e variáveis de segmentação .....	19
Quadro 6 Fontes de informação .....	21
Quadro 7 Ferramentas de recolha, análise e personalização .....	22
Quadro 8 Investimento inicial .....	23
Quadro 9 Estimativa dos custos de marketing .....	29
Quadro 10 Pressupostos do projeto .....	31
Quadro 11 Custo unitário da oferta formativa .....	33
Quadro 12 Volume de Negócio do Projeto .....	33
Quadro 13 Custos Previsionais e Fornecimentos e serviços externos .....	34
Quadro 14 Custos com pessoal .....	35
Quadro 15 Amortizações e depreciações .....	36
Quadro 16 Resultados operacionais .....	36
Quadro 17 Investimento .....	37
Quadro 18 Fundo de maneo .....	38
Quadro 19 Plano financeiro .....	39
Quadro 20 Demonstração de Resultados .....	40
Quadro 21 Balanço Previsional .....	41
Quadro 22 Mapa de cash-flows .....	42
Quadro 23 VAL .....	43
Quadro 24 TIR .....	43
Quadro 25 Payback Period .....	43





## **Índice de Figuras**

Figura 1 Estrutura Orgânica.....	30
----------------------------------	----



## Lista de Acrónimos, Siglas e Abreviaturas

ACT - Autoridade para as Condições do Trabalho

AFT - Ativos Fixos Tangíveis

ASAE - Autoridade da Segurança Alimentar e Económica

AT - Autoridade Tributária e Aduaneira

CAE - Classificação das Atividades Económicas

CRM - *Customer Relationship Management*

EBIT - Resultado Operacional

EBITDA - Resultado antes de Depreciações, Gastos de Financiamento e Impostos

EOEP - Estado e Outros Entes Públicos

FMN - Fundo de Maneio Necessário

FSE - Fornecimento e Serviços Externos

INE - Instituto Nacional de Estatística

OMS - Organização Mundial de Saúde

RAI - Resultado Antes de Impostos

RLP - Resultado Líquido do Período

RUTIS - Associação Rede de Universidades da Terceira Idade

TIR - Taxa Interna de Rentabilidade

UTI - Universidade da Terceira Idade

VAL - Valor Atual Líquido



## 1. Sumário Executivo

Temos assistido nas últimas décadas a um crescente envelhecimento da população em Portugal. Existe uma transição inevitável da vida ativa para a vida não ativa, com implicações na dimensão de vivência, na saúde e bem estar desta comunidade.

Numa época em que se privilegia a educação e as qualificações, com aumento da importância da aprendizagem ao longo da vida, e em que a esperança média de vida é mais elevada, compete à sociedade dar resposta a estas necessidades, desenvolvendo soluções abrangentes.

Neste trabalho de projeto aplicado foco os efeitos que esta problemática desperta, propondo a criação de um conceito de negócio de forma a lidar com a atual realidade incontornável, através do processo de inclusão digital.

A empresa que se pretende formar denomina-se por Activemática - Active a sua informática, Unipessoal Lda, e está posicionada na subclasse 85593 (Outras atividades educativas, N.E.) segundo a Classificação das Atividades Económicas (CAE).

O projeto proposto comporta um plano de negócios a seis anos, com investimento global no montante de 7.268,49€ e com a contratualização de um financiamento bancário no valor de 6.000,00€, com seis anos de reembolso e taxa de juro de 6,6%, apresentando um Valor Atual Líquido (VAL) de 33.452,00€, uma Taxa Interna de Rentabilidade (TIR) de 95,53%, e um *Payback period* de 2 anos.

Neste contexto a atratividade da tecnologia e da informática pretende desempenhar um papel muito importante na vida da população mais idosa, valorizando saberes e competências, num contributo para a melhoria da qualidade de vida e envelhecimento ativo.



## 2. Apresentação do Projeto

### 2.1. Apresentação sumária do projeto

O objetivo geral deste projeto é desenvolver e implementar um conceito de prestação de serviços diferenciados assente na proposta de valor que a organização pode tirar da aplicação da responsabilidade social e do *marketing* social, em contexto comunitário.

O marketing social sustenta que a função da organização é determinar as necessidades, os desejos e os interesses dos consumidores para fornecer a satisfação do consumidor mais eficaz e eficientemente do que a concorrência, de uma maneira que preserve ou melhore o bem estar do consumidor e da sociedade. Isto exige que as empresas incluam considerações sociais e éticas nas suas práticas equilibrando três conceitos fundamentais: os lucros, a satisfação dos consumidores e o interesse público (KOTLER, 2000).

No domínio do Mestrado de Empreendedorismo e Gestão da Inovação, este projeto reflete a procura constante de encontrar uma oportunidade de negócio que seja motivacional, mensurável e com capacidade de gerar valor, bem como a oportunidade de transpor em prática todo o conjunto de conceitos relativos à temática do empreendedorismo.

O empreendedorismo representa uma ação social, pois envolve equipas de colaboradores, fornecedores e consumidores numa cadeia de valor que necessita de integração e consolidação ao longo do tempo (Chiavenato, 2012).

Neste trabalho a metodologia utilizada foi *action research*, que é abordagem de investigação segundo Saunders, Lewis e Thornhill (2009), em que o investigador toma a função envolvente de consultor na organização, testando e avaliando os seus processos com efeito de ação direta na sua investigação.



Objetiva-se a criação da empresa Activemática - Active a sua informática, Unipessoal Lda, posicionada na subclasse 85593 (Outras atividades educativas, N.E.) segundo as normas CAE, que pretende entrar no mercado com uma proposta inovadora ao nível da formação, e numa fase posterior (não contemplada no atual plano de investimento) na venda, assistência e manutenção de sistemas informáticos, aliada também a um conjunto de serviços elementares e complementares orientado para pessoas de terceira idade que apresentem défice de conhecimento no manuseamento e utilização dos diversos sistemas informáticos abrangidos pela área de negócio supra mencionada.

Para que o ciclo económico interno da empresa Activemática - Active a sua informática, Unipessoal Lda, esteja em constante evolução é necessário ter uma gestão eficiente dos recursos, dos processos comerciais e da transformação em conhecimento de todas as informações geradas e recolhidas no âmbito do desempenho da atividade, bem como o constante tratamento e produção de conteúdos educativos.

## **2.2. Apresentação do promotor**

O promotor do presente projeto, Fernando Dias, tem feito investimentos empreendedores na área da assistência, manutenção e desenvolvimento de soluções informáticas. É licenciado em Informática de Gestão e em Gestão de Empresas pela Universidade Europeia.

O envelhecimento da população portuguesa é um fenómeno ao qual o promotor não fica indiferente, apresentando soluções para uma evolução mais centrada na melhoria da qualidade de vida, mitigando o isolamento social e potenciando a autoimagem de perpétua juventude.

## **2.3. Missão e Visão**

A Missão traduz-se numa determinação do motivo nuclear do planeamento estratégico, determinando onde a empresa pretende ir e qual a sua razão de existir, num horizonte dentro do qual a empresa poderá atuar (Oliveira, 1997).

Fernando Ricardo Azevedo Dias

Constituição e Desenvolvimento de uma Empresa de Serviços Educacionais e Tecnologias  
Informáticas



A missão da empresa deve ser uma orientação a longo prazo, passível de ser revista apenas quando a empresa não tem mais credibilidade ou não dispõe de uma orientação para a seguir (Kotler, 2000).

Segundo Klein (2008) e fazendo uma analogia com outro setor de atividade, a missão de uma empresa de desporto não é vender calçado, mas sim melhorar a vida das pessoas através da prática de desporto e manter viva a magia do desporto.

A empresa Activemática - Active a sua informática, Unipessoal Lda pretende ser especializada na formação, através de sistemas informatizados e tecnologicamente avançados, vocacionada principalmente para utilizadores de terceira idade, privilegiando o contato interpessoal e a qualidade dos conhecimentos lecionados, para que exista uma aproximação do utilizador para o mundo tecnológico, permitindo melhorar a qualidade de vida dos alunos através da participação ativa com novas tecnologias.

Sintetizando a missão, "a organização pretende abrir as portas da perceção, criando e transferindo conhecimento na área da tecnologia, orientando o desenvolvimento da aprendizagem ao longo da vida e promovendo o envelhecimento ativo da população."

A visão apresenta-se num contexto desafiante e imaginativa para um espaço temporal futuro e para os objetivos da organização, tendo de ultrapassar a sua posição competitiva atual (Olve, Roy, & Wetter, 2001).

A empresa pretende ser um parceiro estratégico para os seus clientes, intervindo em setores exigentes e respondendo com eficácia e eficiência aos desafios colocados.

Assim a visão traduz-se em: "Ser reconhecida como uma Organização que contribui de uma forma inovadora para a valorização e capacitação dos seus alunos, utilizando ferramentas tecnologicamente modernas e atuais".

## **2.4. Ponto de situação do projeto e resumo das atividades a desenvolver**

O projeto encontra-se em fase inicial de desenvolvimento, abrangendo a discussão ampla do mesmo, para a sua aplicação em prospetiva. Em paralelo, pretende-se a divulgação do presente projeto a todos os fornecedores e parceiros estratégicos, assim como numa fase posterior a aplicação da política de captação e fidelização dos clientes-alvo.

Segundo a calendarização do projeto, no primeiro ano (2016) toma-se em consideração o processo de negociação com as Juntas de Freguesia e fornecedores, a criação da denominação da empresa, iniciação da política de captação de clientes, concretização do investimento inicial e início da atividade da organização. No segundo ano prevê-se ter em estado funcional toda a política de fidelização dos clientes, e o monitoramento e controlo das variáveis do projeto. Após o investimento inicial realizado no ano 2016 será feito também um reforço deste, durante o período 2017/2021, evidenciado com mais pormenor no capítulo 5.5 - "Plano de Investimento".

Em análise prospetiva a organização pretende em momento futuro o alargamento territorial do conceito, partindo do ponto de partida da cidade de Lisboa para a extensão para a periferia, sendo o aumento da oferta acompanhado com o necessário aumento de recursos, humanos e materiais.

## **2.5. Motivação e objetivos dos promotores com o projeto**

A origem deste projeto assenta na existência de oportunidades crescentes no âmbito do eminente alargamento das tecnologias de informação em contexto social e empresarial. A maior motivação da aplicação deste projeto advém da possibilidade de integrar nesta organização o conceito de responsabilidade social e marketing social, incrementando a experiência na concretização de soluções tecnológicas para o ensino para uma população-alvo por vezes carenciada e sujeita a isolamento social.

## **2.6. Pontos críticos para o desenvolvimento do projeto**

A proposta de valor deste projeto aplicado pretende levar até ao utilizador um conjunto de serviços que lhe permita ter uma visão mais informada e aprofundada dos respetivos sistemas informáticos que utilize, através de ferramentas de formação personalizada, aliada aos canais de transmissão da mesma, que se pretende que seja facilitadora sobretudo a camadas de utilizadores alvo, com dificuldade de aprendizagem, e dotá-los de capacidade para aplicar mais eficazmente e eficientemente toda a literacia adquirida através das formações, no espaço físico e temporal mais oportuno para o potencial formando.

O ponto fraco mais saliente que a empresa gostaria que se tornasse um potencial para melhoria contínua, é o fato de desempenhar uma boa gestão da logística, mais concretamente a nível dos transportes. A área financeira, as parcerias, a volatilidade da procura, a obsolescência tecnológica e as tendências, foram consideradas pela organização como pontos críticos do negócio. A empresa Activemática - Active a sua informática, Unipessoal Lda, definiu necessária a normalização dos critérios para uma gestão otimizada dos recursos, e esse será o fator mais proeminente para o sucesso dos objetivos a que se propõe.

No segmento de assistência técnica em informática, o empreendedor precisa também de estar atento às tendências de tecnologia da informação. Deve identificar os movimentos deste mercado e adaptá-los à sua oferta, reconhecendo as preferências dos clientes e os principais surgimentos em *hardware* e *software*.

Outras características importantes, relacionadas ao risco do negócio, podem ajudar no sucesso do empreendimento no que diz respeito a:

- busca constante de informações e oportunidades;
- persistência;
- comprometimento;
- qualidade e eficiência;
- capacidade de estabelecer metas e calcular riscos;
- planeamento e monitorização sistemático;
- independência e autoconfiança.

Fernando Ricardo Azevedo Dias

Constituição e Desenvolvimento de uma Empresa de Serviços Educacionais e Tecnologias  
Informáticas



### **3. Plano Estratégico**

#### **3.1. Análise Estratégica**

##### **3.1.1. Mercado**

O sucesso de uma organização do setor terciário depende da sua capacidade de adaptação às necessidades do seu mercado e de direcionar os seus recursos para essas mesmas necessidades (Kotler & Murray, 1975).

A chave para alcançar as metas organizacionais assenta no fato da empresa ser mais efetiva que a concorrência na criação, entrega e comunicação de valor para o cliente do mercado-alvo selecionado. O mercado deve ser bem definido, focar as necessidades dos clientes coordenando todas as atividades que proporcionarão a satisfação do cliente (Kotler, 2000).

Segundo a informação publicada no *site* do INE (Instituto Nacional de Estatística) o resultado líquido em 2012 das organizações com o código de atividade económica 8559 na região da Grande Lisboa, foi de 31.429.523,00€.

##### **3.1.2. Concorrência**

No contexto da concorrência, uma das características mais marcantes é a tendência do crescimento dos mercados revelar-se bem mais modesto do que a capacidade das empresas gerarem produtos. Isso implica que uma organização com necessidade de crescimento e de rentabilidade, só conseguirá alcançar estes objetivos à custa de se diferenciar da sua concorrência (Campomar, Toledo, & Toledo, 2006).

A principal concorrência da atual ideia de negócio são as Universidades da Terceira Idade (UTI). Estas têm como objetivo dar resposta à procura por parte de pessoas de terceira idade, do ensino informal em variados domínios do saber, bem como à procura de atividades recreativas, contribuindo para a redução do isolamento e promovendo a sua reintegração na sociedade (Pinto, 2003).



A RUTIS (Associação Rede de Universidades da Terceira Idade) é uma instituição de utilidade pública que representa as universidades seniores portuguesas. Tem 250 membros que representam 38.400 alunos e 4.550 professores voluntários (RUTIS, 2015).

Segundo Jacob (2012) na cidade de Lisboa destacam-se as seguintes instituições representadas pela RUTIS:

- Academia de S. Sebastião da Pedreira - Lisboa;
- Academia de Seniores de Lisboa;
- Academia Sénior de Carnide;
- Academia Sénior dos Olivais;
- Clube Sénior ANJAF - Lisboa;
- Portela Sábios Associação de Moradores da Portela - Lisboa;
- Universidade da Maturidade de belém - Lisboa;
- Universidade Sénior da Ajuda - Lisboa;
- Universidade Sénior de Alcântara;
- Universidade Sénior de Benfica - Lisboa;
- Universidade Sénior dos Serviços Sociais da Câmara Municipal de Lisboa;
- Universidade Sénior Pedro Santarém;
- Universidade Sénior São João de Deus;
- Universidade Sénior Unisaber - Lisboa.

Relativamente às mensalidades pagas nas Universidades de Terceira Idade, conclui-se que metade destas instituições cobram um valor entre 16€ e 25€, e que um décimo cobram pelos seus serviços mais de 25€, num limite máximo de 35€, como se observa no quadro 1. Constata-se ainda que 57% das UTI cobram valores referentes à "joia" no ato da inscrição. O valor total de pagamento é um agregador final de todo o conjunto de serviços (disciplinas) que o utente pretende frequentar, podendo estes valores tornarem-se num número mais expressivo (Jacob, 2012).

**Quadro 1**  
**Mensalidades das UTI por escalões**

<b>Escalões</b>	<b>Cobertura</b>
Menos de 15€	40%
De 16€ a 25€	50%
Mais de 25€	10%

Fonte: (Jacob, 2012)

### **3.1.3. Consumidor**

O envelhecimento da população é um fenómeno que está a atingir o mundo segundo a Organização Mundial de Saúde (OMS), e estima-se que existirão 1,2 biliões de pessoas com mais de 60 anos, em 2025 (WHO, 2002).

De acordo com a publicação das Nações Unidas "*World Population Ageing 2013*", as projeções revelam que o número de pessoas com 60 e mais anos de idade poderá passar para mais do dobro, de 841 milhões de pessoas em 2013 para mais de 2 mil milhões em 2050 (UN, 2013).

O envelhecimento demográfico provoca alterações na distribuição etária da uma população, expressando um aumento de proporção em idade mais avançadas, por via do declínio da natalidade e do aumento da longevidade (INE, 2015).

No conjunto dos 28 Estados Membros, Portugal apresenta o quinto valor mais elevado do índice de envelhecimento e o terceiro maior aumento da idade mediana entre 2003 e 2013 (INE, 2015).

A OMS considera o envelhecimento ativo como um processo de vida moldado por vários fatores que, isoladamente ou em conjunto, favorecem a saúde, a participação e a segurança de idosos (OMS, 2008).

O presente Projeto pretende abranger na área da cidade de Lisboa, todas as pessoas maiores de 50 anos que se posicionem segundo os critérios e variáveis de segmentação, apresentadas no capítulo "3.3.2 Segmentação e Target", que através da via tecnológica pretendam atualizar saberes e conhecimentos, promovendo a melhoria da sua qualidade de vida e valorizando a sua participação num processo de envelhecimento ativo.

### 3.1.4. Envolveres

No quadro 2 evidencia-se várias referências sobre as envolvidas externas à empresa que poderão causar impactos significativos na área de negócio subjacente.

**Quadro 2**  
**Análise PESTE**

<b>Político-legal</b>		<b>Fonte</b>
Legislação geral	Diário da República	(Diário da República, 2015)
Avaliação e comunicação dos riscos	Autoridade da Segurança Alimentar e Económica (ASAE)	(ASAE, 2015)
Políticas setoriais	Direção Geral das Atividades Económicas	(DGAE, 2015)
Política fiscal	Autoridade Tributária e Aduaneira (AT)	(AT, 2015)
Legislação do trabalho	Autoridade para as Condições do Trabalho (ACT)	(ACT, 2015)
<b>Económico</b>		
Produto interno bruto (2014/2015/2016/2017)	0,9%/1,7%/1,9%/2,0%	(BdP, 2015)
Consumo privado (2014/2015/2016/2017)	2,1%/2,2%/1,7%/1,7%	(BdP, 2015)

Consumo público (2014/2015/2016/2017)	-0,3%/-0,5%/0,2%/0,0%	(BdP, 2015)
Formação bruta de capital Fixo (2014/2015/2016/2017)	2,5%/6,2%/4,4%/6,0%	(BdP, 2015)
Produção interna (2014/2015/2016/2017)	2,1%/2,1%/1,8%/2,1%	(BdP, 2015)
Exportações (2014/2015/2016/2017)	3,4%/4,8%/6,0%/6,4%	(BdP, 2015)
Importações (2014/2015/2016/2017)	6,4%/5,7%/5,5%/6,5%	(BdP, 2015)
Contributo para o crescimento do PIB, líquido de importações:		
Procura interna (2014/2015/2016/2017)	0,3%/1,1%/0,7%/0,8%	(BdP, 2015)
Exportações (2014/2015/2016/2017)	0,6%/0,6%/1,2%/1,2%	(BdP, 2015)
Balança corrente e de capital (% PIB) (2014/2015/2016/2017)	2,1%/3,0%/3,2%/3,4%	(BdP, 2015)
Balança de bens e serviços (% PIB) (2014/2015/2016/2017)	1,1%/2,1%/2,1%/2,1%	(BdP, 2015)
Índice harmonizado de preços no consumidor (2014/2015/2016/2017)	-0,2%/0,5%/1,2%/1,3%	(BdP, 2015)
Taxa de juro:		
Curto prazo (EURIBOR três meses) (2014/2015/2016/2017)	0,21%/0,01%/0,05%/0,21%	(BdP, 2015)
Implícita da dívida pública (2014/2015/2016/2017)	3,9%/3,8%/3,5%/3,4%	(BdP, 2015)
Variação homóloga mensal do Índice de Preços no Consumidor (Julho 2015)	0,8%	(INE, 2015)
Taxa de Desemprego (Junho 2015)	11,1%	(INE, 2015)
<b>Sócio demográfico</b>		
População Residente em Portugal >50 anos (2014)	4.202.713	(INE, 2015)

Fernando Ricardo Azevedo Dias

Constituição e Desenvolvimento de uma Empresa de Serviços Educacionais e Tecnologias Informáticas

População Residente em Portugal >65 anos (2014)	2.105.167	(INE, 2015)
Taxa de analfabetismo (2001/2011)	9%/5,2%	(PORDATA, 2015)
Índice de envelhecimento (2011)	127,8%	(PORDATA, 2015)
Esperança de vida à nascença (2000/2013)	76,4 anos/ 80,2 anos	(PORDATA, 2015)
Índice de dependência idosos (2011)	28,8%	(PORDATA, 2015)
Índice de longevidade (2011)	47,9%	(PORDATA, 2015)
% do lazer, recreação e cultura nas despesas de consumo final no total do rendimento disponível das famílias (2012)	6,3%	(PORDATA, 2015)
Rendimento médio disponível das famílias (2012)	29.292,30€	(PORDATA, 2015)
<b>Tecnológico</b>		
Assinantes do acesso à internet (2013)	2.463.568	(PORDATA, 2015)
Utilização de computador por nível de escolaridade (2014)	Ensino básico: 46% Ensino secundário: 96% Ensino superior: 97%	(PORDATA, 2015)
Utilização de <i>Internet</i> por nível de escolaridade (2014)	Ensino básico: 45% Ensino secundário: 94% Ensino superior: 97%	(PORDATA, 2015)
<b>Ecológico</b>		
Legislação sobre resíduos	Ministério do ambiente, ordenamento do território e energia	(Ministério do Ambiente, 2015)
Reciclagem de produtos	Sistema Integrado de Gestão de Resíduos de Embalagens	(SIGRE, 2015)

Fonte: Elaborado pelo autor

### 3.1.5. Legislação aplicável

No quadro 3 apresenta-se uma síntese da legislação aplicável ao conceito de negócio apresentado.

**Quadro 3**  
**Legislação**

<b>Legislação</b>	
Geral	Constituição da República Portuguesa
	Código Civil Português
Comércio	Código das Sociedades Comerciais
Direito do consumidor no Comércio Online	Decreto-lei 24/2014
Lei da Bases do Sistema Educativo	Decreto-Lei n.º 48/86, de 14 de Outubro, alterada pela Lei n.º 115/97, de 19 de Setembro e pela Lei n.º 49/2005, de 30 de Agosto.
Fiscalidade	Código do Imposto sobre Rendimento das Pessoas Coletivas
	Código do Imposto sobre o Valor Acrescentado

Fonte: Elaborado pelo autor

### 3.2. Análise SWOT

A análise SWOT é um veículo de diagnóstico estratégico inteiramente integrado no processo de melhoria contínua, possibilitando uma melhor avaliação da área subjacente ao presente plano de negócios.

**Quadro 4**  
**Matriz SWOT**

<b>Ambiente Interno</b>	
<b>Pontos Fortes</b>	<b>Pontos Fracos</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>- Recursos tecnológicos, audiovisuais e multimédia adequados ao desenvolvimento da ação.</li><li>- Qualificação do pessoal docente.</li><li>- Práticas inovadoras de ensino.</li><li>- Contatos periódicos com os clientes internos e externos.</li><li>- Parceria estratégica com as Juntas de Freguesia.</li><li>- Ligação à envolvente económica e social.</li><li>- Elevado nível de qualidade e de atualidade dos equipamentos.</li><li>- Unidade com poder de adaptação dos conteúdos para a inovação.</li><li>- Relação de proximidade entre as Juntas de Freguesia, a organização e a população local.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Insuficiente capacidade de respostas em instalações e equipamentos para uma eventual procura elevada.</li><li>- Baixa capacidade financeira inicial.</li><li>- Inexistência de espaço próprio.</li></ul>



<b>Ambiente Externo</b>	
<b>Oportunidades</b>	<b>Ameaças</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Aprendizagem ao longo da vida.</li> <li>- Elevado número de habitantes no concelho de Lisboa, com mais de 50 anos;</li> <li>- Tendência demográfica.</li> <li>- Maior disponibilidade a nível de tempo do público-alvo.</li> <li>- Absorção de novas tecnologias.</li> <li>- Abertura para possíveis alianças ou parcerias.</li> <li>- Alargamento territorial da unidade de ensino.</li> <li>- Aproximação do poder local com a população envolvente.</li> <li>- Contributo do ensino como motor de desenvolvimento regional.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Fragilidade na conjuntura macroeconómica.</li> <li>- Situação económica e financeira do país.</li> <li>- Excesso de burocracia nas Juntas de Freguesia ao nível dos processos e procedimentos administrativos.</li> <li>- Envolvente pouco atrativa para pessoas idosas.</li> <li>- Fraca valorização social do ensino.</li> <li>- Concorrência de Universidades Seniores.</li> <li>- Mudança na regulamentação.</li> <li>- Dificuldades económicas de alguns dos potenciais interessados na frequência do curso.</li> <li>- Provável deterioração nos próximos anos das condições de vida da população sénior.</li> </ul>

Fonte: Elaborado pelo autor

As oportunidades são tendências ou ocorrências externas à organização, e estas poderão influenciá-la positivamente.

As ameaças são acontecimentos externos à organização e que poderão influenciá-la negativamente, sendo necessário amenizar na probabilidade de ocorrência e encarar como potenciais oportunidades.

Na organização, os pontos fortes são vantagens internas relativamente aos seus concorrentes.

Os pontos fracos são desvantagens internas da empresa em comparação aos seus concorrentes.

Como política de "ação ofensiva" pretende-se tirar o máximo partido dos pontos fortes para maximizar as oportunidades detetadas, através de:

- Produtos/serviços especializados;
- Produtos/serviços personalizados;
- Reforçar o aumento do preço da oferta;
- Valorização do segmento sénior;
- Dar mais valor à marca "Activemática";
- Política de renovação de conhecimentos otimizada.

Como política de "manutenção" deseja-se desenvolver as estratégias que minimizem os efeitos negativos dos pontos fracos e que em simultâneo aproveitem as oportunidades emergentes, por via de:

- Potenciar o marketing direto;
- Alicerçar parcerias;
- Sensibilidade do preço;
- Aumentar a visibilidade do canal online;
- Flexibilizar os serviços.

Como política de "ação defensiva" pretende-se tirar o máximo partido dos pontos fortes para minimizar os efeitos das ameaças detetadas, através de:

- Capacidade de melhorar a oferta;
- Primar pela qualificação;
- Incremento tecnológico.

Na política de "saída", as estratégias a desenvolver devem minimizar ou ultrapassar os pontos fracos e, tanto quanto possível, fazer face às ameaças, por via de:

- Recorrer a espaço próprio;
- Reorganização contabilística por ação do efeito fiscal;
- Reorientar para o empreendedorismo social.

### **3.3. Estratégia a seguir**

Num enquadramento económico de globalização, flutuações de agravamentos cíclicos económico-financeiros e contínuo crescimento do setor terciário, torna-se imprescindível definir estratégias que possibilitem a sustentabilidade de uma ideia de negócio de prestação de serviços.

McDonald e Wilson (2011) definem como planeamento de *marketing*, o conjunto de atividades a serem executadas com vista a atingir os objetivos de uma organização. Da mesma forma, Andreasen e Kotler (2008) definem o plano de *marketing* como a metodização do processo para que a organização alcance a missão a que se propôs, constituída principalmente por três fases: análise, definição da estratégia e implementação.

#### **3.3.1. Proposta Diferenciadora de Valor - Objetivos estratégicos do negócio**

A proposta diferenciadora de valor está assente nos seguintes objetivos estratégicos:

- Incentivar a aprendizagem ao longo da vida, atualizando saberes e conhecimentos, através do ensino não-formal;
- Através de ferramentas tecnológicas modernas e atuais, contribuir de uma forma inovadora para a valorização e capacitação dos alunos;
- Estabelecer parcerias estratégicas com o poder local (Juntas de Freguesia na cidade de Lisboa), contribuindo para uma participação ativa do público-alvo com as instituições locais;
- Promover o desenvolvimento pessoal e social dos utentes através da utilização de novas tecnologias;
- Impulsionar experiências de partilha com diferentes gerações, como forma de valorização de distintas perspetivas de vida e de evolução da sociedade;
- Promover a melhoria da qualidade de vida da população sénior, valorizando a sua participação num processo de envelhecimento ativo.

A proposta de valor acaba por ser definida por todo o conjunto das variáveis do *marketing mix*. A criação de um sistema que permita uma oferta personalizada, está assente no conceito de proposta de valor individualizada, em que para cada utente são identificadas as suas necessidades ou o seu perfil e adapta-se à oferta potencial da organização, através da via da informatização. Assim a estrutura pretende moldar-se conhecendo as especificidades de cada utilizador.

A organização pretende ainda promover a fidelização dos seus utentes e seguidores através de:

- interatividade e a experimentação dos serviços, estimulando a perceção de competências alargadas;
- criação de "*consumer communities*" pela característica de passagem de mensagem positiva e fonte de recomendação;
- desenvolvimento de parcerias a montante e a jusante na cadeia de valor, através de parcerias com entidades capazes de alavancar com a possível expansão geográfica e por outro lado parcerias proporcionadoras de descontos;
- criação de conteúdos educativos, interessantes e interativos que se formulem em propostas de valor individualizadas, através da utilização de ferramentas de *data modelling*, *data mining* e de um sistema integrado de gestão focado no cliente (CRM);
- conceção do cartão de utilizador, gestão de ofertas, ações de contato, gestão do portal da comunidade virtual e monitorização do ciberespaço representativo da organização, de forma a criar estímulos de utilidade emocional.

### **3.3.2. Segmentação e Target**

Na segmentação "tradicional" o segmento é um conceito teórico onde se tenta encaixar cada indivíduo. Os critérios de segmentação são os conjuntos de variáveis que permitem definir os segmentos de uma forma melhor e consoante a relevância para o negócio (Canhoto, Dionísio, Nunes, & Rodrigues, 2011).

O *target* global da atual ideia de negócio inerente neste projeto pretende incidir sobre 228 (90 + 48 + 90) pessoas por ano divididas por cada tipologia de oferta, excluindo possíveis taxas de desistências. Assim o público alvo representa 0,000445% da totalidade de pessoas residentes na cidade de Lisboa com mais de 50 anos de idade, em 2014, representando potenciais adquirentes da proposta de valor aqui apresentada.

No quadro 5 apresenta-se os critérios e variáveis de segmentação.

**Quadro 5**  
**Critérios e variáveis de segmentação**

<b>Crítérios de segmentação</b>	<b>Variáveis</b>	<b>Fonte</b>
Geográficos	- País: Portugal	(PORDATA, 2015)
	- Região: Centro	
	- Cidade: Lisboa	
	- População Residente >50 anos em 2014: 513.064 pessoas	
	- Densidade Populacional: Urbano	
	- Clima: Temperado	(IPMA, 2015)
Sociodemográficos	- Idade: >50 anos	Definição estratégica
	- Geração: <i>Baby Boomers e Builders</i>	(Canhoto et al., 2011)
	- Ciclo familiar: Casais mais velhos, sem filhos a cargo, chefe de família em atividade; Idosos, casados, sem filhos a cargo, chefe de família reformado; Idoso, só, em atividade; Idoso, só, reformado.	(Dubois, 2005)
	Sexo: Masculino (234.521 pessoas) e Feminino (278.543 pessoas)	Para população >50 anos (PORDATA, 2015)
	Educação: Todos os níveis de escolaridade	
	Analfabetismo (2001): Homens (1,8%) e Mulheres (4,4%)	

Comportamentais	Grau de fidelidade dos consumidores face à organização: médio	(Canhoto et al., 2011)
	Benefícios retirados: ocupação dos tempos livres e vida socialmente ativa; integração social; responsabilidade ativa na vida local; competências sociais e cívicas.	
	Intensidade de consumo: habitual	
Psicográficos	- Atividades: Lazer, vida quotidiana e trabalho.	(Dubois, 2005)
	- Interesses: Tecnologias; Família; trabalho; vida local; lazer; <i>mass media</i> ; realizações pessoais e outras.	
	- Opiniões: sistema de crença e de valores multiculturais; de si próprio; questões sociais; política; economia; cultura; futuro; educação; o mundo e outras.	

Fonte: Elaborado pelo autor

Na segmentação *online*, cada individuo é um segmento sobre o qual se consegue agir diferenciadamente (Canhoto et al., 2011).

Com a criação da plataforma *online* (Portal), o presente projeto pretende contemplar a segmentação em tempo real. Através da tecnologia disponível é possível recolher e processar informações, conhecendo o perfil de cada utilizador e gerando propostas de valor diferenciadas para cada um dos utentes, devido ao seu reduzido custo marginal.

A criação e oferta de propostas diferenciadas devem poder ser operacionalizáveis com a informação que se recolhe e deve procurar maximizar o benefício económico, sendo que o custo não deve ultrapassar o proveito por elas gerado (Canhoto et al., 2011).

Para poder realizar a segmentação em tempo real, ter-se-á em atenção as fontes de informação descritas no quadro 6.

**Quadro 6**  
**Fontes de informação**

<b>Fonte</b>	<b>Descrição</b>
Clickstream	Registo de movimentos realizados por um utilizador na <i>internet</i> .
<i>Recency, frequency and monetary</i>	Técnica de análise do último período de compra, a sua frequência e o dinheiro despendidos.
Informação de e-mails	Permite obter taxa de resposta, taxa de abertura e taxa de conversão.
Informação de <i>cookies</i>	Permite obter informação de navegação no portal da organização, como data de visita, páginas visitadas e duração das visitas.
Informação de formulários	Solicita-se informação diretamente ao utilizador.
Informação demográfica <i>offline</i>	Permite o cruzamento de informação demográfica tradicional com informações <i>online</i> .

Fonte: (Canhoto et al., 2011).

Pretende-se também a utilização de ferramentas de recolha, análise e personalização para poder transformar a informação em estímulos de ação, como configura no quadro 7.

**Quadro 7**  
**Ferramentas de recolha, análise e personalização**

<b>Ferramenta</b>	<b>Descrição</b>
<i>Web analytics</i>	Análise de tráfego e estudo do comportamento do consumidor <i>online</i> .
Ferramentas de gestão de <i>e-mail</i>	Permite a gestão de contatos, construção de mensagens, personalização, envio e <i>reporting</i> .
<i>User profiling</i>	Determinação do perfil do visitante
<i>Collaborative filtering</i>	Realiza previsões automáticas acerca das preferências do utilizador.
Redes neuronais	Permite a previsão de comportamentos e a automação de respostas por parte da organização.
<i>Data mining</i>	Extração de informação relevante que possa servir de apoio à decisão.

Fonte: (Canhoto et al., 2011).

### **3.3.4. Posicionamento**

A organização posiciona-se ministrando programas de educação permanente de carácter multidisciplinar e centrada nas tecnologias modernas e atuais como eixo de suporte para os conteúdos programáticos ajustados, estando disponível para pessoas com mais de 50 anos de idade, contribuindo de uma forma inovadora para a valorização e capacitação dos seus alunos, promovendo a cidadania, a saúde, o bem-estar psicológico e social.

Desta forma a organização não vende apenas ensino, mas posiciona-se como sendo "um espaço de integração na tecnologia das coisas".



### 3.3.5. Dimensão do Investimento Inicial

Os utentes do presente projeto têm ao seu dispor equipamentos modernos e atuais de pequeno porte e equipamentos de maior complexidade, de forma a existir um aumento na rapidez, usabilidade e qualidade no trabalho desempenhado.

O investimento inicial está orçamentado no valor de 5.783,59€ e a sua composição está representada no quadro 8.

**Quadro 8**  
**Investimento inicial**

<b>Investimento Inicial</b>	<b>Quantidade</b>	<b>Valor do investimento</b>
<i>Tablet</i>	11	933,90€
Impressora	1	49,99€
Ratos Óticos	11	49,50€
Computadores Portáteis	11	2.299,00€
Impressora 3D	1	499,90€
<i>Scanner 3D</i>	1	249,90€
Projektor	1	399,90€
<i>Software</i> Produtividade	11	1.241,90€
<i>Software</i> Antivírus	3 x 4 = 12	59,60€
<b>Total</b>		<b>5.783,59€</b>

Fonte: Elaborado pelo autor

Após o investimento inicial realizado no ano 2016, será feito também um reforço no valor de 1.484,90€ durante o período 2017/2021 em programas de computador, mantendo um ciclo de renovação de programas de produtividade, sistemas operativos e programas de antivírus, totalizando como investimento global o valor de 7.268,49€.

O objetivo primordial da renovação permanente dos programas aplicacionais é fornecer uma forma capaz de proporcionar uma capacidade de resposta rápida e imediata às diversas solicitações mais atuais, permitindo aceder à informação ou à localização da informação mais rapidamente o que garante uma resposta rápida e imediata ao utente, tornando-se uma vantagem competitiva para prestar um serviço de excelência.

### **3.3.6. Plano Operacional de Marketing - Marketing-Mix**

O plano de *marketing* é um instrumento fundamental para a coordenação das atividades de *marketing*, estratificando-se em dois níveis: o estratégico e o tático. Estratégico ao nível da informação sobre o público-alvo e a proposta de valor da organização, e tático ao nível da informação operacional sobre o preço, a comunicação, a distribuição, a implementação e o controlo (Kotler & Keller, 2012).

#### **3.3.6.1. Produtos/Serviços**

O presente projeto contempla a prestação de serviços em três tipos de oferta distintos: a "aula de inclusão tecnológica em grupo", a "aula de inclusão tecnológica individual" e o "curso de verão de interação tecnológica".

A "aula de inclusão tecnológica em grupo" destina-se a pessoas com idade superior a 50 anos, permitindo o desenvolvimento pessoal e social dos utilizadores, com vista a promover competências orientadas para a resolução de problemas que se colocam diariamente no seu quotidiano, e para o desenvolvimento sociocognitivo no sentido da compreensão e valorização da realidade circundante e do mundo, recorrendo a equipamentos e ferramentas informáticas atuais e sofisticados. Desta forma o ensino da informática deixa de estar situada apenas num nível de aprendizagem, passando a ser o eixo responsável de acesso a qualquer temática, que genericamente agrupa-se em três níveis: a pessoa; a sociedade e cultura; e a natureza, o ambiente e a vida.



A aula será lecionada em sala, apetrechada dos equipamentos informáticos ao bom funcionamento da mesma, e constituído por um grupo de dez utentes, durante o regime de quatro horas semanais, dois dias por semana e dezasseis horas por mês. As aulas funcionarão ciclicamente durante períodos de dez meses (do dia um de setembro ao dia trinta de junho). Num contexto inicial, a "aula de inclusão tecnológica em grupo" está preparada para iniciar durante a totalidade do período letivo, simultaneamente e em parceria com nove juntas de freguesia no concelho de Lisboa.

Existem três períodos de horários, que serão repartidos equitativamente pelas nove juntas de freguesia referidas, com ciclos semanais de segunda-feira a sábado: das 9h às 11h; das 13:30h às 15.30h e das 16h às 18h.

Relativamente à "aula de inclusão tecnológica individual", esta está fundada nos mesmos princípios genéricos que a aula anterior, mas com a particularidade de ser lecionada individualmente no domicílio do utente contratante, com necessidades específicas de esclarecimento mais aprofundado das temáticas apresentadas. Esta aula tem a duração de sessenta minutos e foi concebida para ciclos semanais de segunda-feira a sábado, durante onze meses (do dia um de setembro ao dia trinta e um de julho), nos seguintes horários: das 11:30h às 12:30h e das 19h às 20h.

O "curso de verão de interação tecnológica" baseia-se no objetivo de promover a intergeracionalidade como forma de partilha de experiências e de perspetivas de vida, com a participação do binómio geracional dos avós e dos seus netos, através de ferramentas informáticas modernas e atuais.

Inicialmente serão aceites 45 adultos mais 45 crianças, na proporção de 10 pessoas por cada uma das nove juntas de freguesia parceiras.

Neste contexto, existem três períodos de horários, durante apenas um mês (mês de julho) que serão partilhados equitativamente por nove juntas de freguesia, com ciclos semanais de segunda-feira a sábado: das 9h às 11h; das 13:30h às 15.30h e das 16h às 18h.

### **3.3.6.2. Preço**

O produto/serviço tem êxito quando proporciona valor e satisfação ao consumidor, este toma sua decisão de compra com base naquilo que lhe parece proporcionar o maior valor. Sendo o valor, a razão entre o que o consumidor recebe e o que ele dá. O consumidor recebe benefícios e assume custos. Os benefícios incluem benefícios funcionais e emocionais. Os custos incluem custos monetários, de tempo, de energia e psicológicos (KOTLER, 2000).

As "aulas de inclusão tecnológica em grupo" terão o preço unitário de um euro por hora, sendo lecionadas durante dezasseis horas mensais, sendo o custo mensal de dezasseis euros, durante o período de dez meses, antecedida por uma única inscrição anual no valor de cinco euros.

As "aulas de inclusão tecnológica individual" representam um preço de dez euros por hora, existindo capacidade para lecionar durante doze horas semanais.

O "curso de verão de interação tecnológica" será lecionado durante dezasseis horas durante o mês de julho e será traduzido no preço de duas vezes dezasseis euros (trinta e dois euros) durante esse mês, traduzindo o pagamento da frequência no curso do avô/avó mais o seu neto(a).

### **3.3.6.3. Distribuição**

As "aulas de inclusão tecnológica em grupo" e o "curso de verão de interação tecnológica" realizar-se-ão em sala de aula localizadas nas juntas de freguesia parceiras, aumentando a proximidade do local de ensino às comunidades envolventes, possibilitando uma maior centralização no utente relativamente às suas necessidades locais.

As "aulas de inclusão tecnológica individuais" realizar-se-á num local de maior preferência do utente, no domicílio ou em outro espaço, permitindo uma diminuição de simetrias à acessibilidade do serviço, no que diz respeito à reduzida capacidade de mobilidade do público-alvo.

Para os diferentes utilizadores está pensado alargar o período de contato para os momentos em que estes não se encontrem em regime de sala de aula, centralizando numa plataforma *online* o prolongamento da interação e aprendizagem das ferramentas informatizadas, tudo através do acesso a um portal especialmente construído para o público-alvo, sem limitação de utilização e disponível vinte e quatro horas por dia.

#### **3.3.6.4. Comunicação**

Partindo de uma análise do número de mensagens nos meios de comunicação tradicionais (imprensa, rádio e tv) em Portugal, denota-se uma saturação nesses media e uma necessidade de diferenciar a abordagem de comunicação em outros formatos, como é exemplo a plataforma digital (Canhoto et al., 2011).

A comunicação através de um portal online, permite integrar os processos que a organização não consegue controlar fora do contexto de sala de aula. Assim pretende-se obter sinais de contato através de "*Feedback Reactivo*" (cliques de acessos, interação e visualizações de conteúdos), "*Feedback Proactivo*" (produção e transformação de conteúdos) e a "Criação de Conteúdos Pessoais" (criação dos próprios conteúdos) (Canhoto et al., 2011).

Esta ferramenta de *site* próprio está inserida no processo de criação e seleção de meios e suportes, sendo caracterizada como um meio "*Pull*" e estará disponível *online* na rede de informação da *internet* (através do Portal), existindo uma continuidade da aprendizagem fora do conceito "sala de aula", especialmente desenhada com um *layout* adaptável ao público-alvo com o objetivo de otimizar a navegabilidade, a usabilidade, a oferta de conteúdos e os indutores de retorno. A comunicação através de meios "*Push*" está pensada em campanhas de

*banners* em *sites* específicos e redes sociais onde a organização esteja representada ou outros potenciais locais em rede, que apresentem grande abrangência do segmento pretendido (Canhoto et al., 2011).

A comunicação está concebida também para ser feita através de contatos pessoais, contatos telefónicos, *flyers*, folhetos dípticos, cartazes, cartões de visita, cartões de fidelização, cartões de agradecimento, convites, autocolantes e *merchandising* utilitário, como por exemplo *pens*, CDs e DVDs graváveis ou institucionais.

A definição da mensagem na comunicação terá em conta os seguintes aspetos: Interatividade (mensagens com mecanismos de interação imediata), Atualidade (mensagens com elevado nível de renovação tendo em conta a temporalidade) e Plasticidade (adaptabilidade, veracidade, adequação da linguagem e contexto de comunicação) (Canhoto et al., 2011).

### **3.3.7. Estimativa dos Custos de Marketing**

Os custos de marketing foram calculados tendo por base a formação dos custos diretos apresentados no quadro 9, representando aproximadamente 4,6% do volume de negócio. No mesmo quadro evidenciam-se também os custos indiretos provenientes dos principais custos de estrutura suportados pela organização, que da sua forma implícita permite a normal aplicabilidade do plano operacional de marketing.

**Quadro 9**  
**Estimativa dos custos de marketing**

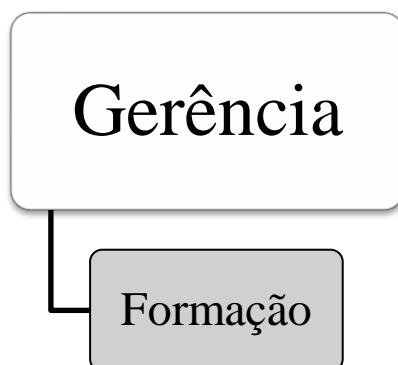
Custos (€)		Valor Mensal	2016	Justificação (Mensal)
Diretos	Publicidade e propaganda	30,00€	360,00€	Baseado em cartões de visita, cartões de fidelização, <i>flyers</i> , folhetos dípticos, cartazes, cartões de agradecimento, convites e autocolantes. (360imprimir, 2015)
	Artigos para oferta	40,00€	480,00€	100 <i>Pens</i> 8GB e 200 <i>dvd-r</i> (Chiptec, 2015)
	Criação de conteúdos e manutenção serviços <i>online</i>	13,00€	156,00€	Alojamento de <i>site</i> e serviços adicionais (YCORN.COM, 2015)
	<b>Total Custos Diretos</b>	<b>83,00€</b>	<b>996,00€</b>	
Indiretos	Combustíveis	202,00€	2.424,00€	Percurso de 600 Km e gasolina 95 a 1,449€ (DGEG, 2015)
	Transportes de pessoal	277,00€	3.324,00€	<i>Renting</i> de viatura Citroën C1 1.0 (Leaseplango, 2015).
	Comunicação	17,00€	204,00€	Plano Comunicação da empresa NOS (NOS, 2015).
	<b>Total Custos Indiretos</b>	<b>496,00€</b>	<b>5.952,00€</b>	

Fonte: Elaborado pelo autor

## **4. Organização e Recursos Humanos**

### **4.1. Estrutura Orgânica - Organograma**

**Figura 1**  
**Estrutura Orgânica**



Fonte: Elaborado pelo autor

### **4.2. Recursos Humanos**

#### **4.2.1. Quadro de Pessoal**

O quadro de Pessoal da empresa integra um formador que desempenha também a função de gerente.

#### **4.2.2. Política de Remunerações**

A empresa estabeleceu parâmetros da remuneração da função formativa indexada à responsável política de gestão e aliada à responsabilidade social alavancada pela organização. O valor base de remuneração será de 505,00€ acrescido do subsídio de alimentação diário no valor 4,27€.



### 4.3. Localização

As formações serão realizadas num contexto de sala de aula, localizadas nas instalações das Juntas de Freguesias aderentes. A abrangência territorial prevista iniciar-se-á no concelho de Lisboa.

## 5. Análise Económico-Financeira

### 5.1. Pressupostos

Foram considerados como pressupostos orientadores do projeto, o prazo médio de pagamento e de recebimento, a taxa de aplicações financeiras a curto prazo, as taxas de juro de empréstimo de curto e médio/longo prazo, a taxa de juro de ativos sem risco, o prémio de risco de mercado, o *Beta* de empresas equivalentes e a taxa de crescimento dos *cash flows* na perpetuidade, como se pode verificar no quadro 10 abaixo representado.

**Quadro 10**  
**Pressupostos do projeto**

<b>Indicador</b>	<b>Pressupostos</b>	<b>Justificação</b>
Prazo médio recebimento	0 dias	Pronto Pagamento
Prazo médio pagamento	60 dias	Segundo acordo com o fornecedor
Taxa de aplicações financeiras a curto prazo	0,70%	Fonte: (IAPMEI, 2015)
Taxa de juro de empréstimo curto prazo	5,60%	Fonte: (IAPMEI, 2015)
Taxa de juro de empréstimo ML prazo	6,60%	Fonte: (IAPMEI, 2015)
Taxa de juro de ativos sem risco	1,60%	Fonte: (IAPMEI, 2015)
Prémio de risco de mercado	10,00%	Fonte: (IAPMEI, 2015)
<i>Beta</i> empresas equivalentes	113,00%	De acordo com Beta de Damodaran em Julho de 2015 (Damodaran, 2015)
Taxa de crescimento dos <i>cash flows</i> na perpetuidade	0,05%	Fonte: (IAPMEI, 2015)

Fonte: Elaborado pelo autor

A taxa de juro de ativos sem risco e o prémio de risco de mercado foram apresentados segundo informações constantes na fonte consultada (IAPMEI) na data de consulta, podendo não ser inteiramente representativa na atualidade. No entanto, devo realçar que uma diminuição destas percentagens definidas como pressupostos do projeto aplicado, influenciam positivamente o mesmo, representando desta forma uma "margem de segurança" no que diz respeito à análise de viabilidade do mesmo.

## **5.2. Volume de Negócios**

A organização está vocacionada para prestação de formação em "aulas de inclusão tecnológica" em grupo e individual. As "aulas de inclusão tecnológica em grupo" serão lecionadas durante dezasseis horas por mês, durante dez meses (do dia 1 de Setembro ao dia 30 de Junho), com a abrangência inicial de nove Juntas de Freguesia. Serão acompanhados numa fase inicial dez pessoas por cada Junta de Freguesia.

As "aulas de inclusão tecnológica individuais" serão lecionadas em doze horas por semana, durante onze meses (do dia 1 de Setembro ao dia 31 de Julho).

No mês de Julho de cada ano realizar-se-á um "curso de verão de interação tecnológica" vocacionado para os idosos que queiram interagir com o seu neto numa aula interativa e de partilha mutua. Serão aceites 45 adultos mais 45 crianças, na proporção de 10 pessoas por cada uma das 9 Juntas de Freguesias iniciais.

Apresenta-se no quadro 11 o custo unitário da oferta formativa e no quadro 12 o volume de negócio anual durante a toda a vigência do projeto.

**Quadro 11**  
**Custo unitário da oferta formativa**

<b>Designação</b>	<b>Horas Lecionadas</b>	<b>Custo Unitário</b>	<b>Valor Total</b>
Aulas de inclusão tecnológica em grupo	16 horas/mês	1€	16€/mês
Aulas de inclusão tecnológica individual	1 hora	10€	10€/hora
Curso de verão de interação tecnológica	16 horas	1€	16€/1 mês

Fonte: Elaborado pelo autor

**Quadro 12**  
**Volume de Negócio do Projeto**

<b>Prestações de Serviços</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>
Aula de inclusão tecnológica em grupo	14.850€	15.296€	15.754€	16.227€	16.714€	17.215€
Taxa de crescimento	3,00%	3,00%	3,00%	3,00%	3,00%	3,00%
Aula de inclusão tecnológica Individual	5.280€	5.438€	5.602€	5.770€	5.943€	6.121€
Taxa de crescimento	3,00%	3,00%	3,00%	3,00%	3,00%	3,00%
Curso Verão de Interação tecnológica	1.440€	1.483€	1.528€	1.574€	1.621€	1.669€
Taxa de crescimento	3,00%	3,00%	3,00%	3,00%	3,00%	3,00%
<b>Total</b>	<b>21.570€</b>	<b>22.217€</b>	<b>22.884€</b>	<b>23.570€</b>	<b>24.277€</b>	<b>25.006€</b>

Fonte: Elaborado pelo autor

## 5.3. Custos

### 5.3.1. FSE – Fornecimentos e Serviços Externos

A rubrica de "Fornecimentos e serviços externos" para o exercício findo em 31 de dezembro de 2016 apresenta o detalhe constante no quadro 13.

O projeto toma em consideração uma taxa de crescimento anualizada de 3,00% para valores futuros.

**Quadro 13**  
Custos Previsionais e Fornecimentos e serviços externos

Custos (€)	Valor Mensal	2016	Justificação (Mensal)
Contabilidade Organizada	128,00€	1.536,00€	Serviço de Contabilidade: Técnico Oficial de Contas (Multiplicandum, 2015).
Publicidade e propaganda	30,00€	360,00€	Baseado em cartões de visita, cartões de fidelização, <i>flyers</i> , folhetos dípticos, cartazes, cartões de agradecimento, convites e autocolantes. (360imprimir, 2015)
Criação de conteúdos e Manutenção serviços <i>online</i>	13,00€	156,00€	Alojamento de <i>site</i> e serviços adicionais (YCORN.COM, 2015)
Livros e documentação técnica	20,00€	240,00€	Livros de carácter tecnológico (Wook, 2015)
Material de escritório	20,00€	240,00€	Material escritório diverso (Staples, 2015)
Artigos para oferta	40,00€	480,00€	100 <i>Pens</i> 8GB e 200 <i>dvd-r</i> (Chiptec, 2015)
Combustíveis	202,00€	2.424,00€	Percurso de 600 Km e gasolina 95 a 1,449€ (DGEG, 2015)
Transportes de pessoal	277,00€	3.324,00€	<i>Renting</i> de viatura Citroën C1 1.0 (Leaseplango, 2015).
Comunicação	17,00€	204,00€	Plano Comunicação da empresa NOS (NOS, 2015).
Limpeza, higiene e conforto	6,00€	72,00€	<i>Spray</i> de higienização (Chiptec, 2015).
<b>Total</b>		<b>9.036,00€</b>	

Fonte: Elaborado pelo autor

### 5.3.2. CCP – Custos Com Pessoal

De acordo com o quadro 14, são apresentados todas as componentes da formação do custo com o pessoal.

**Quadro 14**  
**Custos com pessoal**

<b>Item</b>	<b>Valor</b>	<b>Justificação</b>
Recursos humanos	1 pessoa	Com função de formador
Salário	505,00€	Salário mínimo nacional Fonte: (Orçamento de Estado, 2015)
Seguros	1,00%	Fonte: (IAPMEI, 2015)
Subsídio de alimentação	4,27€	Fonte: (Orçamento de Estado, 2015)

Fonte: Elaborado pelo autor

### 5.3.4. Amortizações do Exercício

O investimento inicial é composto por equipamento básico e por programas de computador, possibilitando aos formandos terem acesso a um conjunto de ferramentas atuais e inovadoras.

No quadro 15 apresento a descrição pormenorizada do investimento e suas respetivas amortizações/depreciações.

**Quadro 15**  
**Amortizações e depreciações**

<b>Investimento Inicial</b>	<b>Taxa de deprec. e amortização</b>	<b>Anos de amortização</b>	<b>Valor do investimento</b>	<b>Período da amortização</b>
<i>Tablet</i>	20,0%	5 anos	933,90€	2016/2020
Impressora	20,0%	5 anos	49,99€	2016/2020
Ratos Óticos	20,0%	5 anos	49,50€	2016/2020
Computadores Portáteis	20,0%	5 anos	2299,00€	2016/2020
Impressora 3D	20,0%	5 anos	499,90€	2016/2020
<i>Scanner 3D</i>	20,0%	5 anos	249,90€	2016/2020
Projektor	20,0%	5 anos	399,90€	2016/2020
<i>Software Produtividade</i>	33,3%	3 anos	1241,90€	2016/2018
<i>Software Antivírus</i>	33,3%	3 anos	59,60€	2016/2018
total			5.783,59€	

Fonte: Elaborado pelo autor

## 5.4. Resultados operacionais

Observa-se no quadro 16 os resultados operacionais previsionais.

**Quadro 16**  
**Resultados operacionais**

<b>Demonstração de resultados</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>
Prestação de Serviços	21.570€	22.217€	22.884€	23.570€	24.277€	25.006€
FSE	9.036€	9.307€	9.586€	9.874€	10.170€	10.475€
Gastos com Pessoal	9.853€	9.952€	10.051€	10.152€	10.253€	10.356€
EBITDA	2.681€	2.958€	3.246€	3.545€	3.854€	4.175€
Gastos/reversões de depreciação e amortização	1.330€	1.350€	1.370€	1.352€	1.352€	455€
EBIT	1.351€	1.608€	1.876€	2.193€	2.502€	3.719€

Fonte: Elaborado pelo autor

Fernando Ricardo Azevedo Dias  
Constituição e Desenvolvimento de uma Empresa de Serviços Educacionais e Tecnologias  
Informáticas

## 5.5. Plano de investimento

### 5.5.1. Ativos Fixos Tangíveis e Ativos Intangíveis

Apresenta-se detalhadamente no quadro 17 o investimento em ativos.

**Quadro 17**  
**Investimento**

Investimento		Valor do investimento
Tangíveis	<i>Tablet</i>	933,90€
	Impressora	49,99€
	Ratos Óticos	49,50€
	Computadores Portáteis	2299,00€
	Impressora 3D	499,90€
	<i>Scanner 3D</i>	249,90€
	Projektor	399,90€
Intangíveis	<i>Software</i> Produtividade	1241,90€
	<i>Software</i> Antivírus	59,60€
Investimento inicial total		5.783,59€

Fonte: Elaborado pelo autor

Como referido anteriormente, após o investimento inicial realizado no ano 2016, será feito também um reforço no valor de 1.484,90€ durante o período 2017/2021 em programas de computador, mantendo um ciclo de renovação de programas de produtividade, sistemas operativos e programas de antivírus, totalizando como investimento global o valor de 7.268,49€.

### 5.5.2. Fundo de Maneio Necessário

No quadro 18 faz-se referência às necessidades e aos recursos de fundo de maneio, tendo a reserva de segurança de tesouraria o valor aproximado de dois salários mensais.

**Quadro 18**  
**Fundo de maneio**

	2016	2017	2018	2019	2020	2021
<b>Necessidades de fundo de maneio</b>						
Reserva segurança tesouraria	1.200€	1.200€	1.200€	1.200€	1.200€	1.200€
Total	1.200€	1.200€	1.200€	1.200€	1.200€	1.200€
<b>Recursos de fundo de maneio</b>						
Estado	1.087€	1.379€	1.414€	1.451€	1.488€	1.527€
Total	1.087€	1.379€	1.414€	1.451€	1.488€	1.527€
<b>FMN</b>	113€	-179€	-214€	-251€	-288€	-327€

Fonte: Elaborado pelo autor

### 5.6. Fontes de financiamento

O atual projeto pretende enquadrar-se a nível de financiamento, na contratualização de um financiamento bancário no valor de 6.000,00€, com seis anos de reembolso e taxa de juro de 6,6%.



## 5.7. Plano Financeiro

No quadro 19 apresenta-se o resultado apurado entre as origens e as aplicações de fundos.

**Quadro 19**  
**Plano financeiro**

	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>
<b>Origens de fundos</b>						
Meios libertos brutos	2.681€	2.958€	3.246€	3.545€	3.854€	4.175€
Empréstimos obtidos	6.000€					
Desinvestimento em FMN		292€	35€	36€	37€	39€
Proveitos Financeiros	17€	28€	39€	44€	60€	77€
<b>Total das Origens</b>	<b>8.698€</b>	<b>3.278€</b>	<b>3.321€</b>	<b>3.625€</b>	<b>3.951€</b>	<b>4.290€</b>
<b>Aplicações de fundos</b>						
Investimento Capital Fixo	5.784€	60€	60€	1.247€	60€	60€
Investimento Fundo de Maneio	113€					
Impostos sobre os lucros		242€	310€	396€	493€	591€
Reembolso de empréstimos		1.000€	1.000€	1.000€	1.000€	1.000€
Encargos Financeiros	398€	398€	331€	265€	199€	133€
<b>Total das Aplicações</b>	<b>6.295€</b>	<b>1.700€</b>	<b>1.700€</b>	<b>2.908€</b>	<b>1.751€</b>	<b>1.783€</b>
<b>Saldo de tesouraria anual</b>	<b>2.403€</b>	<b>1.579€</b>	<b>1.620€</b>	<b>718€</b>	<b>2.200€</b>	<b>2.507€</b>
<b>Saldo de tesouraria acumulado</b>	<b>2.403€</b>	<b>3.982€</b>	<b>5.602€</b>	<b>6.320€</b>	<b>8.519€</b>	<b>11.027€</b>
<b>Aplicações/empréstimo curto prazo</b>	<b>2.403€</b>	<b>3.982€</b>	<b>5.602€</b>	<b>6.320€</b>	<b>8.512€</b>	<b>11.027€</b>

Fonte: Elaborado pelo autor

## 5.8. Demonstrações financeiras

### 5.8.1. Demonstração de Resultados Previsional

A Demonstração de Resultados Previsional é exposta na sua totalidade no quadro 20.

**Quadro 20**  
**Demonstração de Resultados**

	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>
Serviços prestados	21.570€	22.217€	22.884€	23.570€	24.277€	25.006€
FSE	9.036€	9.307€	9.586€	9.874€	10.170€	10.475€
Gastos com pessoal	9.853€	9.952€	10.051€	10.152€	10.253€	10.356€
<b>EBITDA</b>	2.681€	2.958€	3.246€	3.545€	3.854€	4.175€
Gastos/ reversões de depreciação e amortização	1.330€	1.350€	1.370€	1.352€	1.352€	455€
<b>EBIT</b>	1.351€	1.608€	1.876€	2.193€	2.502€	3.719€
Juros e rendimentos similares obtidos	17€	28€	39€	44€	60€	77€
Juros e gastos similares suportados	398€	398€	331€	265€	199€	133€
<b>RAI</b>	970€	1.238€	1.584€	1.972€	2.363€	3.664€
Imposto sobre o rendimento do período	242€	310€	396€	493€	591€	916€
<b>RLP</b>	727€	929€	1.188€	1.479€	1.772€	2.748€

Fonte: Elaborado pelo autor

### 5.8.2. Balanço Previsional

O Balanço previsional está representado no quadro 21, abaixo indicado.

**Quadro 21**  
**Balanço Previsional**

	2016	2017	2018	2019	2020	2021
<b>Ativo</b>						
Ativo não corrente	4.453€	3.163€	1.852€	1.747€	455€	60€
AFT	3.586€	2.689€	1.793€	896€		
Ativos intangíveis	868€	474€	60€	851€	455€	60€
Ativo corrente	3.603€	5.182€	6.802€	7.520€	9.719€	12.227€
Caixa e depósitos	3.603€	5.182€	6.802€	7.520€	9.719€	12.227€
<b>Total ativo</b>	<b>8.056€</b>	<b>8.345€</b>	<b>8.654€</b>	<b>9.267€</b>	<b>10.175€</b>	<b>12.286€</b>
<b>Capital Próprio</b>						
Reservas		727€	1.656€	2.844€	4.323€	6.096€
RLP	727€	929€	1.188€	1.479€	1.772€	2.748€
Total do Cap. Próprio	727€	1.656€	2.844€	4.323€	6.096€	8.844€
<b>Passivo</b>						
Passivo não corrente	6.000€	5.000€	4.000€	3.000€	2.000€	1.000€
Financia. obtidos	6.000€	5.000€	4.000€	3.000€	2.000€	1.000€
Passivo corrente	1.329€	1.688€	1.810€	1.944€	2.079€	2.443€
EOEP	1.329€	1.688€	1.810€	1.944€	2.079€	2.443€
Total Passivo	7.329€	6.688€	5.810€	4.944€	4.079€	3.443€
<b>Total Passivo + Capitais Próprios</b>	<b>8.056€</b>	<b>8.345€</b>	<b>8.654€</b>	<b>9.267€</b>	<b>10.175€</b>	<b>12.286€</b>

Fonte: Elaborado pelo autor

## 5.9. Análise da viabilidade do projeto

### 5.9.1. Mapa de cash-flows

Apresento o mapa de *cash-flows* no quadro 22.

Quadro 22  
Mapa de cash-flows

	2016	2017	2018	2019	2020	2021
<b>Meios Libertos do Projeto</b>						
Resultados Operacionais (EBIT) x (1-IRC)	1.013€	1.206€	1.407€	1.645€	1.877€	2.790€
Depreciações e amortizações	1.330€	1.350€	1.370€	1.352€	1.352€	455€
Total	2.343€	2.556€	2.777€	2.996€	3.228€	3.245€
<b>Investimento/ Desinvestimento em Fundo Maneio</b>						
Fundo de Maneio	-113€	292€	35€	36€	37€	39€
<b>CASH FLOW de Exploração</b>	2.230€	2.848€	2.813€	3.033€	3.266€	3.283€
<b>Investimento/ Desinvestimento em Capital Fixo</b>						
Capital Fixo	-5.784€	-60€	-60€	-1.247€	-60€	-60€
<b>Free cash-flow</b>	-3.554€	2.789€	2.753€	1.786€	3.206€	3.224€
<b>CASH FLOW acumulado</b>	-3.554 €	-765€	1.988€	3.774€	6.981€	10.204€

Fonte: Elaborado pelo autor



### **5.9.2. VAL**

Em termos de viabilidade, o projeto apresenta um valor atual líquido de 33.452,00€.

**Quadro 23**  
**VAL**

33.452,00€
------------

Fonte: Elaborado pelo autor

### **5.9.3. TIR**

A taxa interna de rentabilidade do presente projeto é de 95,53%.

**Quadro 24**  
**TIR**

95,53%
--------

Fonte: Elaborado pelo autor

### **5.9.4. Payback Period**

O tempo decorrido para recuperação do investimento é de dois anos.

**Quadro 25**  
**Payback Period**

2 anos
--------

Fonte: Elaborado pelo autor

## 5.10. Análise de sensibilidade

### 5.10.1. Cenário Otimista

Os principais fatores que inferem positivamente no projeto são os seguintes:

- Redução de impostos;
- Diminuição da taxa de inflação;
- Redução das taxas de juro;
- A margem bruta aumentar, por via da diminuição da despesa;
- Adesão ao serviço prestado pela empresa acima do esperado;
- Maior perceção do nível de oferta, por via do incremento da comunicação e Publicidade.

A existência dos fatores apresentados, no contexto atual, possibilitaria a obtenção de resultados positivos num período mais diminuto, tendo impacto no VAL, TIR e *payback period* do projeto.

De outro ponto de vista, a exequibilidade do cenário otimista poderia desencadear um alargamento territorial do conceito de negócio, ainda no presente plano de negócios.

### 5.10.2. Cenário Mais Provável

Os principais fatores inerentes a este projeto aproximando o cenário mais provável com o previsional, são os seguintes:

- Pressupostos tidos em consideração na análise da viabilidade do projeto, segundo Damodaran e IAPMEI;
- O projeto toma em consideração uma taxa de crescimento anualizada de 3,00%;
- Abrangência do negócio a nove Juntas de Freguesia;
- Taxa de ocupação de 100%, traduzindo-se na participação anual de um total de 228 pessoas;

Fernando Ricardo Azevedo Dias  
Constituição e Desenvolvimento de uma Empresa de Serviços Educacionais e Tecnologias  
Informáticas

- Aulas de inclusão com o preço unitário estimado de 1€/hora.

A existência dos fatores apresentados, no contexto atual, possibilita a obtenção de resultados positivos no período 2016-2021, sendo o VAL de 33.452,00€, TIR 95,53% e *payback period* de 2 anos.

### 5.10.3. Cenário Pessimista

Os principais fatores que inferem negativamente no projeto são os seguintes:

- Aumento de impostos;
- Revista em alta das taxas de juro;
- Agravamento da taxa de inflação;
- Políticas fiscais mais gravosas;
- A procura ser menor do que o esperado;
- A margem bruta diminuir, por via do aumento da despesa;
- Aumento do custo ao nível dos fornecedores;
- Diminuição de políticas sociais desencadeadas pelo poder local, regional e central;
- Diminuição da esperança média de vida.

A existência dos fatores apresentados, no contexto atual, possibilitaria a obtenção de resultados positivos num período mais longínquo, tendo impacto no VAL, TIR e *payback period* do projeto, ou levar à necessidade de um ajustamento contabilístico, podendo colocar em causa a própria viabilidade do projeto.

## 6. Conclusões

Tendo em conta os objetivos do presente projeto e o posicionamento que a empresa pretende alcançar, a estratégia e o *marketing-mix* apresentados constituem uma resposta relevante para a concretização com sucesso da missão da organização.

O facto da empresa "abraçar" como público-alvo pessoas com mais de 50 anos, independentemente da sua classe social, exclui a possibilidade de crítica de seletividade e elitismo relativamente à abrangência de posições sociais médias e elevadas.

A consideração neste projeto numa perspetiva evolutiva do *marketing* tradicional ao *marketing "one-to-one"*, permite estar permanentemente focado no cliente e não apenas no "produto".

Privilegiar a política de fidelização, a importância do relacionamento, a integração da organização com o cliente através do CRM, o conhecimento sobre suas necessidades e preferências, permite proporcionar satisfação sobre as características individualizadas da oferta.

A parceria estratégica com as Juntas de Freguesia, é um fator crítico de sucesso para a implementação no mercado da organização. Esta parceria proporciona vantagens, na medida que permite uma maior aproximação da população ao poder local, através do conjunto de serviços que se proporciona, e ao mesmo tempo fator conducente ao empreendedorismo.





## 7. Bibliografia

360imprimir. (2015). *360imprimir*. Acedido Julho 26, 2015, em <https://www.360imprimir.pt/flyers?ppp=8948>

ACT. (2015). *Autoridade para as Condições do Trabalho*. Acedido Julho 10, 2015, em [http://www.act.gov.pt/\(pt-PT\)/Paginas/default.aspx](http://www.act.gov.pt/(pt-PT)/Paginas/default.aspx)

Andreasen, A. & Kotler, P. (2008). *Strategic Marketing for Nonprofit Organizations* (7th ed.). New Jersey: Pearson Prentice Hall.

ASAE. (2015). *Autoridade de Segurança Alimentar e Económica*. Acedido Julho 10, 2015, em <http://www.asae.pt/>

AT. (2015). *Autoridade Tributária e Aduaneira*. Acedido Julho 10, 2015, em <http://www.portaldasfinancas.gov.pt/at/html/index.html>

BdP. (2015). *Banco de Portugal*. Acedido Julho 11, 2015 em <https://www.bportugal.pt/>

Canhoto, R., Dionísio, P., Nunes, R., & Rodrigues, J. (2011). *b-Mercator. Blended Marketing* (2ª ed.). Portugal: Publicações Dom Quixote.

Chiavenato, I. (2012). *Empreendedorismo: dando asas ao espírito empreendedor*. Barueri: Manole.

Chiptec. (2015). *Chiptec*. Acedido Julho 26, 2015, em <http://www.chiptec.net/>

Damadoran, A. (2015). *Damadoran Online*. Acedido Julho 20, 2015, em [http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New\\_Home\\_Page/datafile/totalbeta.html](http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New_Home_Page/datafile/totalbeta.html)



DGAE. (2015). *Direcção Geral das Actividades Económicas*. Acedido Julho 10, 2015, em <http://www.dgae.min-economia.pt/>

DGEG. (2015). *Preços dos Combustíveis Online*. Acedido Julho 26, 2015, em <http://www.precoscombustiveis.dgeg.pt/>

Diário da República. (2015). *Diário da República*. Acedido Julho 10, 2015, em <https://dre.pt/>

Dubois, B. (2005). *Compreender o consumidor* (4ª ed.). Lisboa: Dom Quixote.

IAPMEI. (2015). *Agência para a Competitividade e Inovação*. Acedido Janeiro 13, 2015, em <http://www.iapmei.pt/>

INE. (2015). *Instituto Nacional de Estatística*. Acedido Agosto 10, 2015, em <http://www.ine.pt>

INE. (2015). *Envelhecimento da população residente em Portugal e na União Europeia*. Acedido Julho 23, 2015, em [https://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine\\_destaques&DESTAQUESdest\\_boui=224679354&DESTAQUESmodo=2](https://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine_destaques&DESTAQUESdest_boui=224679354&DESTAQUESmodo=2)

IPMA. (2015). Normais Climatológicas. *Instituto português do mar e da atmosfera*. Acedido Junho 15, 2015, em <https://www.ipma.pt/pt/oclima/normais.clima/>

Jacob, L. (2012). *Universidades Seniores: Criar novos projectos de vida*. Almeirim: RUTIS. Acedido Junho 15, 2015, em [http://media.wix.com/ugd/b9a269\\_b0cc134c70504667b5157b1f7b98aa6c.pdf](http://media.wix.com/ugd/b9a269_b0cc134c70504667b5157b1f7b98aa6c.pdf)

Klein, N. (2008). *No Logo - O Poder das Marcas*. Lisboa: Relógio D'Água.

Kotler, P. (2000). *Administração de Marketing* (10th ed.). São Paulo: Prentice Hall, 41.



- Kotler, P. & Keller, K. (2012). *Marketing Management* (14th ed.). England: Prentice Hall.
- Kotler, P. & Murray, M. (1975). Third Sector Management - The Role of Marketing Public Administration. *American Society for Public Administration*, 35, 467-472.
- Leaseplango. (2015). *Leaseplango*. Acedido Julho 26, 2015, em <https://www.leaseplango.pt/simulador/?custtype=CO&makeid=15&modelid=cde5572cc1&payfrom=50.00&payto=2000.00>
- McDonald, M. & Wilson, H. (2011). *Marketing Plans. How To Prepare Them, How To Use Them* (6th ed.). Reino Unido: John Wiley & Sons.
- Ministério do Ambiente. (2015). *Ministério do Ambiente, ordenamento do território e energia*. Acedido Julho 10, 2015, em <http://www.portugal.gov.pt/pt/os-ministerios/ministerio-do-ambiente-ordenamento-do-territorio-e-energia.aspx>
- Multiplicandum. (2015). *Multiplicandum*. Acedido Julho 26, 2015, em <http://www.multiplicandum.pt/>
- NOS. (2015). *NOS*. Acedido Julho 26, 2015, em <http://www.nos.pt/particulares/telemovel/tarifarios/Paginas/tudo.aspx>
- Oliveira, D. (1997). *Excelência na Administração Estratégica: A competitividade para administrar o futuro das empresas*. São Paulo: Atlas.
- Olve, N. G., Roy, J., & Wetter, M. (2001). *Condutores da Performance: um guia prático para o uso do "balanced Scorecard"*. Rio de Janeiro: Qualitymark.
- OMS. (2008). Guia Global:Cidade Amiga do Idoso. *Organização Mundial de Saúde*. Acedido Maio 15, 2015, em <http://www.who.int/ageing/GuiaAFCPortuguese.pdf>



Orçamento de Estado. (2015). *Governo de Portugal*. Acedido Julho 21, 2015, em <http://www.portugal.gov.pt/pt.aspx>

Pinto, M. (2003). As Universidades da Terceira Idade em Portugal: das Origens aos Novos Desafios do Futuro. *Revista da Faculdade de Letras - "Línguas e Literaturas"*, 467-478.

PORDATA. (2015). *PORDATA*. Acedido Junho 22, 2015, em <http://www.pordata.pt/>

RUTIS. (2015). *Rede de Universidades Seniores*. Acedido Julho 13, 2015, em <http://www.rutis.pt/>

Saunders, M., Lewis, P., & Thornhill, A. (2009). *Research Methods for Business Students* (5th ed.). England: Pearson Education.

SIGRE. (2015). *Sistema Integrado de Gestão de Resíduos de Embalagens*. Acedido Julho 10, 2015, em <http://www.pontoverde.pt/>

Staples. (2015). *Staples*. Acedido Julho 26, 2015, em <http://www.staples.pt/>

Toledo, L., Campomar, M. & Toledo, G. (2006). Planejamento de marketing e confecção do plano de marketing: uma análise crítica. *Organizações & Sociedade*, 13 (37), 47-68.

UN. (2013). *United Nations Population Division*. Acedido Julho 23, 2015, em <http://www.un.org/en/development/desa/population/publications/pdf/ageing/WorldPopulationAgeing2013.pdf>

WHO. (2002). Active Ageing: A Policy Framework. *World Health Organization*. Acedido Julho 19, 2015, em [http://whqlibdoc.who.int/hq/2002/WHO\\_NMH\\_NPH\\_02.8.pdf](http://whqlibdoc.who.int/hq/2002/WHO_NMH_NPH_02.8.pdf)



WHO. (2015). Definition of an older or elderly person. *World Health Organization*. Acedido Maio 12, 2015, em <http://www.who.int/healthinfo/survey/ageingdefnolder/en/>

Wook. (2015). *Wook*. Acedido Julho 26, 2015, em <http://www.wook.pt/product/facets/m/8070x11167/restricts/8070x11167x11174/facetcode/temas/restrictsinc/8070x11167x11174/facetcodeinc/temas>

YCORN.COM (2015). *YCORN.COM - Low Cost Web Hosting*. Acedido Julho 7, 2015, em [www.ycorn.pt](http://www.ycorn.pt)